



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS - CIPE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO À DISTÂNCIA

JOSELITO HENRIQUE PESSOA

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO DO MARKETING NAS  
FILIAIS DA COMERCIAL GERDAU

Campina Grande, 2011.

JOSELITO HENRIQUE PESSOA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS - CIPE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO À DISTÂNCIA

Relatório apresentado ao Curso de Graduação em de novembro de 2011, da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Vera Lúcia Barreto Motta

Campina Grande, 2011.

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

P475v Pessoa, Joselito Henrique.  
Vantagens e desvantagens da centralização do marketing nas filiais da comercial Gerdau [manuscrito]. / Joselito Henrique Pessoa. – 2011.  
26f.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Secretaria de Educação a Distância - SEAD, 2011.

“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dra. Vera Lucia Barreto Motta”.

1. Marketing. 2. Marketing - Centralização. 3. Administração. I. Título.

21. ed. CDD 658.8

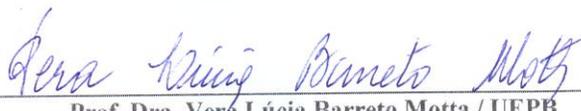
JOSELITO HENRIQUE PESSOA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS - CIPE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO À DISTÂNCIA  
JOSELITO HENRIQUE PESSOA

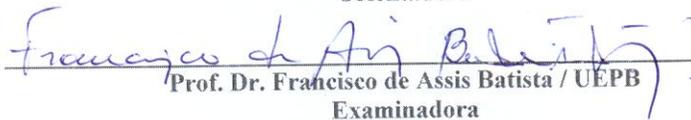
Relatório apresentado ao Curso de Graduação em de novembro de 2011, da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau Bacharel em Administração.

Aprovado em 16/02/2012.

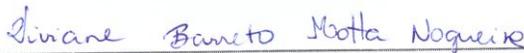
COMISSÃO EXAMINADORA:



Prof. Dra. Vera Lúcia Barreto Motta / UEPB  
Orientadora



Prof. Dr. Francisco de Assis Batista / UEPB  
Examinadora



Prof. MSc. Viviane Barreto Motta Nogueira / UEPB  
Examinadora

Campina Grande, 2011.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.2 CENTRALIZAÇÃO.....	12
2.3 DESCENTRALIZAÇÃO.....	13
3. ANÁLISE DA EMPRESA.....	15
3.1 IDENTIFICAÇÃO DO ESTÁGIO.....	15
3.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	15
3.2.2 Missão.....	17
3.2.3 Visão.....	17
3.3 ESTRUTURA E NEGÓCIOS.....	17
3.4 VALORES.....	18
3.5 ORGANOGRAMA.....	19
3.6 CONHECIMENTOS DO MERCADO.....	19
3.6.1 Concorrência.....	19
3.6.2 Influência de Variáveis Macroambientais (Político Legal, Econômico-Financeira, Sócio-Cultural, Tecnológica, Geográfica), e Respectivas Oportunidades e Ameaças (Visão Externa):.....	20
4. METODOLOGIA.....	21
4.1 CAMPO DE PESQUISA.....	21
4.2 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS.....	21
5. RESULTADOS.....	23
5.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS QUE AS FILIAIS DA COMERCIAL GERDAU ENCONTRAM DEVIDO Á CENTRALIZAÇÃO DO SETOR DE MARKETING DA ORGANIZAÇÃO.....	23
5.1.1 Dificuldades que as filiais encontram para desenvolver suas atividades relacionadas ao marketing.....	23
5.1.2 Dificuldades que o estagiário de marketing encontra para desenvolver suas atividades.....	23
CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	24
REFERÊNCIAS.....	26

## RESUMO

Através do cenário que se vivencia atualmente, observa-se que a rapidez no retorno das respostas é fundamental para a empresa se destacar no mercado. Devido ao aumento da demanda em todas as áreas a descentralização de alguns departamentos tem sido uma boa opção na otimização do tempo e na resolução das atividades. Principalmente o departamento de marketing, que é uma área normalmente dinâmica, que necessita do envolvimento de todos. Realizou-se um estudo com **o objetivo de apresentar quais as dificuldades encontradas devido à centralização do departamento de marketing da Empresa Comercial Gerdau Recife**. Para o alcance deste objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos: identificar se o modelo adotado traz alguma desvantagem para a organização e quais as vantagens que vêm a beneficiar a empresa, possibilitando uma melhor compreensão da adoção dessa estrutura organizacional. Em função da temática abordada, o referencial teórico enfoca os seguintes tópicos: Estrutura Organizacional, Centralização e Descentralização. O tipo de pesquisa adotado foi o exploratório, sendo a estratégia utilizada para o alcance dos objetivos da pesquisa o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados mostraram que a centralização e a descentralização têm suas vantagens e desvantagens, e que ambas são importantes no resultado da organização. Cada uma, quando aplicada corretamente traz benefícios à organização. Considerando a organização em questão, observamos que a centralização faz com que a organização tenha maior controle dos processos gerados em suas filiais, assim tendo resultados mais preciso. Concluiu-se que as centralizações bem como as descentralizações ambas muitas vezes são necessárias para as empresas, muitas vezes depende de alguns fatores e oportunidades.

**Palavras-Chave:** Marketing. Departamentalização. Centralização. Descentralização

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é resultado do relatório do estágio supervisionado realizado para a conclusão de curso de Administração, com a finalidade de apresentar a dificuldade encontrada na execução de algumas atividades devido à centralização dos processos operacionais no departamento de marketing da empresa Gerdau.

Atualmente, as organizações vêm adotando modelo de layout mais enxutos, no caso acabam centralizando alguns departamentos, com isso em algumas vezes dificultando o processo de comunicação e até mesmo o operacional no departamento.

Contudo, o estudo abordou os motivos que levam as empresas de grande porte a centralizar determinado setor, e assim colocando pessoas que desempenhem um papel de um simples canal de informações.

O interesse nesse assunto foi devido ao estágio realizado na empresa Comercial Gerdau, exercendo a função de estagiário de marketing regional, estando locada na filial de recife, dando suporte a mais nove filiais. O setor de marketing da empresa fica centralizado na matriz em São Paulo, com isso vivencio a dificuldade em interagir com o departamento de marketing da organização.

O tema também proporcionou motivação por ser um assunto que intriga, pois não é compreensível uma organização centralizar um departamento como o de marketing, pois é um dos que mais interage com toda a organização. Numa empresa comercial, o setor de marketing obtém uma boa influência principalmente nos processos que envolvam *market share*. Porém, observa-se que outras empresas acabam descentralizando todo seu processo de informação, a fim de facilitar a comunicação e a interação de todos que trabalham no mesmo setor, a fim de obter informações mais precisas.

Diante do exposto, através desse estudo serão apresentadas quais as dificuldades encontradas devido a essa centralização do departamento de marketing da empresa em foco, e as desvantagens do modelo adotado, bem como quais as vantagens, possibilitando uma melhor compreensão do motivo que levou a empresa a adotar essa estrutura organizacional.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Quando uma organização adota a departamentalização, faz com que seus departamentos agrupem atividades homogêneas, isto é aquelas interdependentes e que se encadeiam num único campo especializado de trabalho.

O setor de marketing é de suma importância na elaboração de um planejamento estratégico para *market share*, análise de mercado entre outros, porém quando uma multinacional que têm filiais por todo o país centraliza o setor, esse enfoque termina sendo macro, deixando de considerar a particularidade de cada filial. Concordando com Cury (2005):

Nas grandes empresas, têm demonstrado, de forma inequívoca, que uma administração eficaz se fundamenta na centralização das decisões finalísticas, compreendendo não só a formulação de políticas e as definições estratégicas, mas também uma acentuada descentralização das responsabilidades pelas decisões sobre meios, instrumentais, envolvendo a tradução das políticas em objetivos, metas e atividades. (CURY, 2005, p.210).

Cury (2005), também afirma que no processo de descentralização deve-se saber dosar, não se pode ter uma organização totalmente centralizada nem completamente descentralizada, compete aos dirigentes encontrar um ponto de equilíbrio na definição e implementação da política organizacional, considerando as pressões do ambiente externo e interno à empresa. Sabendo-se que, o estudo será baseado na empresa Comercial Gerdau, em sua Regional Recife, foi formulada a seguinte pergunta questão: *Quais as vantagens e desvantagens que a centralização do departamento de marketing traz para Comercial Gerdau - Regional Recife?* Na busca de respostas para essa questão, definiram-se os seguintes objetivos para este estudo:

## 1.2 OBJETIVOS

### GERAL

Avaliar quais as vantagens e desvantagens que as filiais da Comercial Gerdau encontram devido à centralização do setor de marketing da organização.

### ESPECÍFICOS

1. Identificar qual o grau de dificuldade que as filiais encontram para desenvolver suas atividades relacionadas ao marketing;
2. Descrever as dificuldades que o estagiário de marketing encontra para desenvolver suas atividades;
3. Sugerir melhorias para o setor através das informações coletadas

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo assim como objeto de estudo, o departamento de marketing da empresa Comercial Gerdau, na matriz localizada na cidade de São Paulo, atendendo nove regionais, e cada uma sendo composta por um grupo de filiais, tem-se como foco a Regional Recife, que é constituída por dez filiais, e abordando as dificuldades encontradas nessas filiais, por não contarem com um acompanhamento mais direcionado do marketing.

Contudo, para cada regional existe um estagiário, que exerce a função de apoio para as filiais, assim desempenhando um papel mais de canal entre o departamento de marketing e essas filiais, portanto, observa-se à necessidade de profissionais de marketing mais voltados para atender a demanda de cada regional, suas particularidades, aonde devem ser considerados não só a cultura da região, como outros fatores, inclusive a influência no comportamento do consumidor.

Diante desse cenário apresentado, é recomendável um estudo que mostre se de fato é mais viável a organização optar em adotar um sistema de centralização numa área que requer mais um contato direto com os envolvidos no processo, ou se a sua descentralização facilitaria a interação de todos no processo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Oliveira (2004), a estrutura organizacional deve ser desenhada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecida para organização, pois sua estrutura é uma ferramenta básica para alcançar as situações almeçadas pela empresa.

O autor destaca que qualquer empresa possui dois tipos de estrutura: a formal e informal.

“Estrutura formal, objeto de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma”. (OLIVEIRA, 2004, p.84).

Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve, espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma. (OLIVEIRA, 2004, p.84).

Para tanto, Oliveira (2004, p.88) define: “Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”.

Assim, o autor ressalta que, para o processo dentro da organização fluir de acordo com suas expectativas, se faz necessário delinear bem sua estrutura organizacional, contudo, um dos pontos a destacar é a comunicação dentro da organização, devemos verificar até que ponto a forma estrutural atende as necessidades de comunicação da empresa.

Nas palavras de Vasconcelos (1972 *apud* OLIVEIRA, 2004, p.97), “o sistema de comunicação é a rede por meio da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz”.

Sob esta visão Litterer (1970 *apud* OLIVEIRA, 2004) ressalta que para o estudo das organizações entre pessoas e unidades organizacionais, a empresa deve levar em consideração o aspecto custo, pois a análise da transmissão das informações mostra que esta é muito mais custosa do que se poderia pensar, não pela as despesas de apoio necessárias, mais principalmente em função do tempo que ela absorve e das demoras que acarreta.

De acordo com Oliveira (2004, p.89) “é necessário avaliar a estrutura organizacional implantada, principalmente quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos, bem como as influências dos aspectos formais e informais na empresa”.

## 2.2 CENTRALIZAÇÃO

Para Oliveira (2004, p.197), “centralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa”.

O autor afirma que, a centralização ocorre normalmente em algumas situações, tais como:

- Quando o executivo não quer uma segunda pessoa que lhe faça sombra;
- Para manter uniformidade de decisões e ações;
- Para manter maior nível de integração das atividades da empresa;
- Intuito de aumentar o nível de controle das atividades da empresa;
- Quando por conta da estrutura de uma empresa não pode haver a possibilidade de uma descentralização.

Segundo Oliveira (2004, p.197) quando se tem o conhecimento de um desses aspectos, proporciona um melhor planejamento no desenvolvimento de uma estrutura organizacional que atenda as expectativas da empresa.

Contudo, o autor nos mostra em resumo algumas vantagens na centralização, que são:

- Menores níveis hierárquicos;
- Melhor possibilidade de interação no processo de planejamento, controle e avaliação;
- Decisões estratégicas mais rápidas;
- Maior segurança nas informações.

## 2.3 DESCENTRALIZAÇÃO

Oliveira (2004, p.198) afirma, “descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos”.

De acordo com essa afirmação, verificamos que a descentralização faz com que haja mais interação entre as pessoas e assim facilitando todo o processo funcional dentro da organização. Contudo, o autor descreve algumas situações básicas, que normalmente ocorre para a empresa adotar a descentralização:

- A carga de trabalho da alta administração está volumosa e/ou demasiadamente complexa;
- A situação anterior provoca morosidade no processo decisório;
- Pela maior ênfase que a empresa que dar à relação produto ou serviço x mercado.

Portanto, o autor destaca que, a descentralização não é a separação física de uma empresa de seu escritório central com a fábrica ou filiais. Todavia, apresentam de forma resumida algumas vantagens e desvantagens:

### Vantagens

- Possibilidade de gerar maior especialização nas diferentes unidades organizacionais;
- Menor exigência de tempo nas informações e decisões;
- Maior facilidade de definição de objetivos e metas para as unidades organizacionais e as pessoas;
- Possibilidade de maior desenvolvimento das pessoas nos aspectos administrativos e decisórios;
- Possibilidade de atendimento mais rápido às necessidades da empresa e das unidades organizacionais.

### Desvantagens

- Inabilidades de quaisquer pessoas em manter observação sobre as modificações das condições locais ou de uma operação complexa, provocando decisões sem visão de conjunto;

- Risco de duplicar esforços para executar determinadas atividades;
- Maior dificuldade de normatização e padronização;
- Maior dificuldade de coordenação de atividades que envolvem alto nível de interdependência.

Sob esta visão, Cordiner (1956 *apud* OLIVEIRA, 2004, p.200) ressalta, “a descentralização só funcionará se a responsabilidade, juntamente com a autoridade na tomada de decisão, for, verdadeiramente, aceita e exercida em todos os níveis”.

### **3. ANÁLISE DA EMPRESA**

#### **3.1 IDENTIFICAÇÃO DO ESTÁGIO**

Empresa: Gerdau Comercial Aço Longos S/A

End.: Av. Marechal Mascarenhas de Moraes.,1788, Imbiribeira - Recife - PE

Home Page: [www.comercialgerdau.com.br](http://www.comercialgerdau.com.br)

Email: [joselito.pessoa@gerdau.com.br](mailto:joselito.pessoa@gerdau.com.br)

Fones: (81) 3472-2300 / 2340

Departamento: Marketing

Período: 01/07/2010 à 30/10/2010

Carga horária: 40 horas semanais

Carga horária diária: 8horas

Tipo de estágio: curricular

Supervisor do estágio na empresa: Fabiane Delbrück

Cargo do Supervisor do estágio na empresa: Gerente de Filial

#### **3.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO**

O Grupo Gerdau, empresa siderúrgica internacional, começou a traçar sua trajetória de expansão há mais de um século.

Em 16 de Janeiro de 1901, João Gerdau e seu filho Hugo lançam as bases do Grupo Gerdau com a fábrica de Pregos Pontas de Paris, em porto Alegre, no Rio Grande do Sul, Brasil.

Em 30 de Setembro de 1914, Hugo Gerdau torna-se um dos sócio-fundadores da tradicional Cia. Geral de Indústrias (RS), que deu origem aos fogões Geral. Mais tarde assume o controle da empresa e, em 1947, passa o negocio para as mãos de Waldomiro Schupke.

Em 07 de Novembro de 1930, foi fundado o Centro de Indústria Fabril (Cinfa), embrião da Fiergs (Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul), entre os fundadores, os irmãos Walter e Hugo Gerdau.

Em 02 de Outubro de 1946, Curt Johannpeter, genro de Hugo, assume a direção da Gerdau e comanda uma fase decisiva da expansão dos negócios.

Em Setembro de 1957, entra em operação a Usina II Riograndense em Sapucaia do Sul (RS).

Em primeiro de Fevereiro de 1971, é criada a Comercial Gerdau, distribuidora de aços longos e planos. Em 31 de Dezembro, o Grupo assume o controle da Siderúrgica Guairá, primeira na produção de aço no estado do Paraná.

Em 10 de Dezembro de 1980, marca o início da internacionalização do Grupo com a aquisição da Siderúrgica Laisa, no Uruguai.

Em 12 de Julho de 1984, a Cosigua (RJ), realiza o maior lançamento de ações de uma empresa industrial no país. Captou US\$ 45 milhões e conquistou 60 mil novos acionistas em 20 dias.

Em 21 de Novembro de 1988, inicia a produção de aço no maior pólo siderúrgico do Brasil, em Minas Gerais, quando vence o leilão de privatização da Usina Barão de Cocais.

Em 15 de Setembro de 1989, o crescimento internacional avança para o Canadá, com a siderúrgica Courtice Steel, em Cambridge, província de Ontário. Em Outubro do mesmo ano a Gerdau chega a Bahia pelo processo de privatização da Usiba.

Em 16 de Janeiro de 1991, o Grupo Gerdau completa 90 anos alcançando novo patamar de eficiência gerencial.

Em Janeiro de 2000, a Gerdau implanta o Business to Business. É pioneira na venda de aço pela internet no Brasil.

Em 16 de janeiro de 2001, A Gerdau completa 100 anos. E em 26 de Junho do mesmo ano, a empresa Gerdau S. A passa a integrar o nível 1 de governança corporativa da Bovespa.

Em 2002 o grupo Gerdau amplia seus horizontes internacionais adquirindo sua quinta usina nos Estados Unidos, concluem a fusão das operações siderúrgicas na América do Norte e faz sua estréia na bolsa de valores de Madri – Espanha.

Em 08 de Março de 2005, é criado o Instituto Gerdau, responsável por coordenar as políticas e as diretrizes do Grupo na área de responsabilidade social.

Em 16 de Novembro de 2005, o Grupo Gerdau, Santander e executivos espanhóis anunciam a aquisição da Sidenor S. A, principal produtora de aços especiais, forjados e fundidos da Espanha.

O Ano de 2006 foi um ano de muitas aquisições e crescimento para o Grupo, mas o que vai ficar registrado foi a quarta sucessão do Grupo em 100 anos de história. André Gerdau assume o cargo de Diretor Presidente (CEO), e Cláudio Gerdau passa a atuar como Diretor-Geral de Operações (COO).

Hoje o Grupo Gerdau está em 13 países, é o 14º produtor de aço do mundo, 10 milhões de toneladas de sucata reciclada todos os anos, 800 projetos sociais, 22,6 milhões de toneladas de aço produzidos por ano, mais de 35 mil funcionários, lucro líquido de R\$1,7 bilhões, e um faturamento de mais de R\$15,3 bilhões.

### 3.2.2 Missão

Ser um grupo empresarial com foco em siderurgia, que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para seus acionistas. Um grupo comprometido com a realização das pessoas e com o desenvolvimento da sociedade.

### 3.2.3 Visão

Ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor.

## 3.3 ESTRUTURA E NEGÓCIOS

O aço da Gerdau participa da vida das pessoas de várias formas, nem sempre aparentes, sendo utilizados em uma grande variedade de aplicações nos setores da Construção Civil — como em estrutura de pontes, residências, aeroportos, hospitais, hidrelétricas e *shopping centers*, na **Indústria** — integrando torres de transmissão de telefonia e de energia, partes de automóveis, eletrodomésticos, máquinas e implementos agrícolas e na **Agropecuária** participando do trabalho no campo, com arames e produtos derivados. Além disso, seu aço é a base para produção de pregos, destinado às mais variadas aplicações.

### **3.4 VALORES**

Os valores corporativos seguem a orientação de atender com a máxima eficiência e comprometimento a todos os públicos do Grupo Gerdau, sejam eles clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores ou a comunidade. Conforme o país em que suas operações estão localizadas, pode haver inclusão de práticas específicas e valorizadas em cada região.

**Cliente** satisfeito;

**Segurança total** no ambiente de trabalho

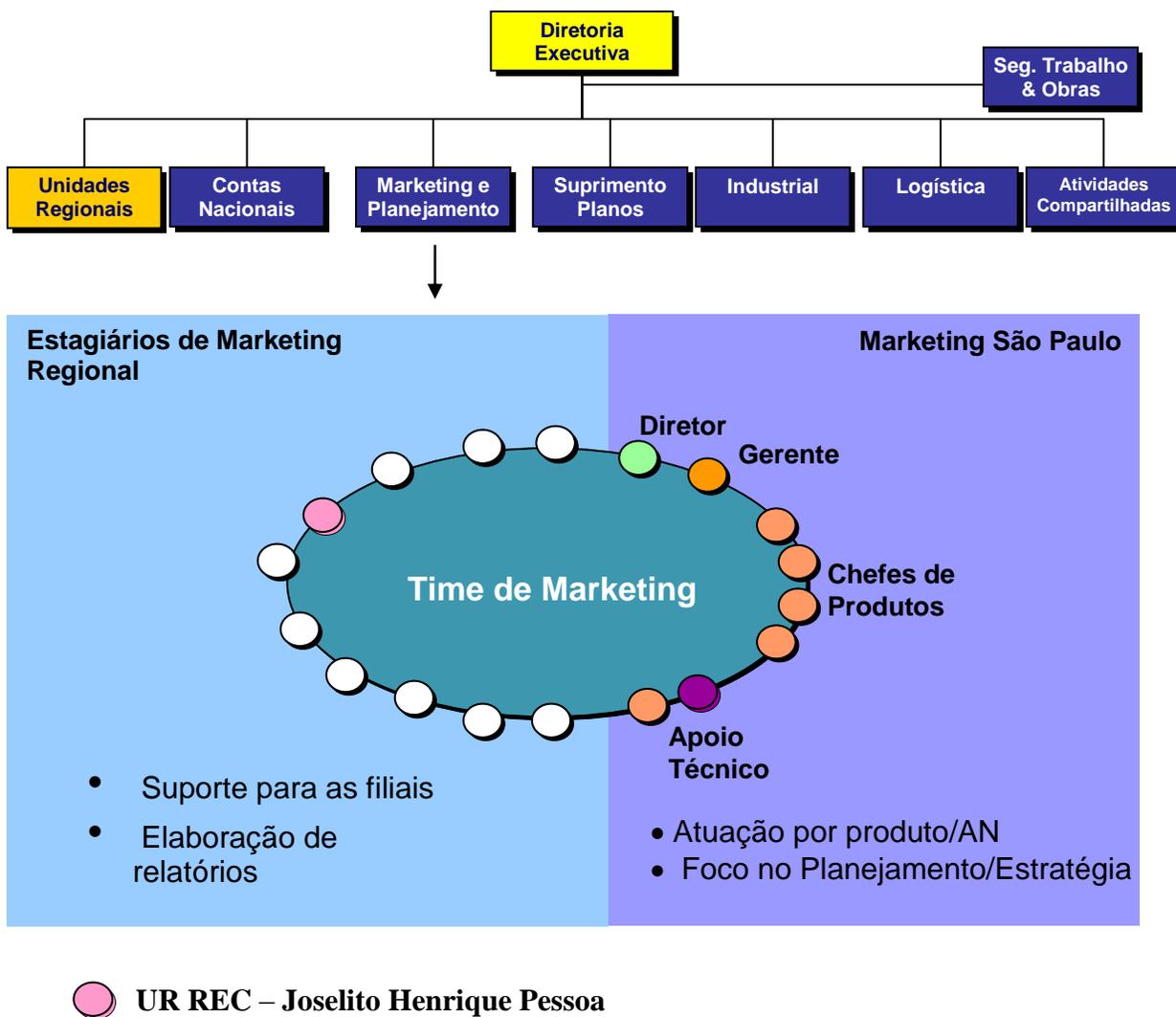
**Pessoas** comprometidas e realizadas

**Qualidade** em tudo o que faz

**Empreendedorismo responsável**

**Integridade**

### 3.5 ORGANOGRAMA



### 3.6 CONHECIMENTOS DO MERCADO

#### 3.6.1 Concorrência

- BELGO MINEIRA (Localizada em Minas Gerais)
- C S N (Localizada em Volta Redonda – RJ)
- USIMINAS (Localizada em Minas Gerais)

O Grupo Gerdau utiliza práticas comerciais éticas na sua relação com a concorrência sempre respeitando as leis dos países onde atua.

A Empresa acredita nos princípios do mercado e da concorrência, respeita a cultura e os interesses de cada comunidade onde atua.

### **3.6.2 Influência de Variáveis Macroambientais (Político Legal, Econômico-Financeira, Sócio-Cultural, Tecnológica, Geográfica), e Respectivas Oportunidades e Ameaças (Visão Externa):**

Atualmente, o aço Gerdau é utilizado em uma grande variedade de aplicações nos setores da construção civil, da indústria e da agropecuária. Está presente na estrutura de pontes, viadutos, rodovias, hidrelétricas, prédios e residências. Também integra a fabricação de máquinas agrícolas, estruturas metálicas, peças para a indústria automotiva e redes de transmissão de energia e telefonia, entre outros. E ainda participa diretamente do trabalho no campo com arames e acessórios para cercas.

Para alcançar níveis crescentes de eficiência econômica, o Grupo Gerdau atua com uma rede de usinas, centros de serviços, unidades de transformação e canais distribuidores estrategicamente posicionados junto aos principais pólos de consumo. Tem como filosofia antecipar as necessidades do mercado, apresentando produtos e serviços diferenciados que agreguem valor aos negócios de seus clientes.

Está presente em importantes centros financeiros por meio de três companhias abertas: a Gerdau S.A., a Metalúrgica Gerdau S.A. e a Gerdau Ameristeel Corporation, subsidiária na América do Norte. Suas ações são negociadas diariamente nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque, Toronto e Madri (Latibex).

Dentro de uma visão de responsabilidade social, o Grupo Gerdau acredita que o desenvolvimento de uma empresa está diretamente relacionado à evolução das comunidades onde atua. Com essa convicção, construiu uma cultura empresarial fundamentada em valores éticos, no respeito às pessoas e ao meio ambiente.

## **4. METODOLOGIA**

A pesquisa foi desenvolvida seguindo a metodologia do estudo de caso, com o objetivo de apresentar quais as dificuldades encontradas devido à centralização do departamento de marketing da Empresa Comercial Gerdau Recife, com a finalidade de identificar se o modelo adotado traz alguma desvantagem para a organização e quais as vantagens que vêm a beneficiar a empresa, possibilitando uma melhor compreensão da adoção dessa estrutura organizacional. Para Yin (2001):

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas... O poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional (YIN, 2001, p.27).

É também uma pesquisa exploratória. De acordo com Gil (1999, p. 43) “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”

### **4.1 CAMPO DE PESQUISA**

A pesquisa foi realizada na empresa Gerdau Comercial de Aços, situada End.: Av. Marechal Mascarenhas de Moraes, 1788, Imbiribeira - Recife - PE

### **4.2 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS**

De início foi realizado uma comparação com o modelo adotado anteriormente pela organização, em relação ao atual, assim identificando aonde existe o “gargalo”. Para isso, algumas pessoas foram consultadas para o levantamento desse estudo, no caso, as pessoas que

fizeram parte da estrutura organizacional anteriormente e os estagiários de marketing regionais, que hoje fazem parte dessa nova estrutura.

O intuito para a elaboração desse estudo é apresentar quais as dificuldades encontradas devido à centralização do departamento de marketing da Empresa Comercial Gerdau Recife.

## 5. RESULTADOS

### 5.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS QUE AS FILIAIS DA COMERCIAL GERDAU ENCONTRAM DEVIDO À CENTRALIZAÇÃO DO SETOR DE MARKETING DA ORGANIZAÇÃO

Foi observado que as filiais tem como vantagem a padronização dos processos e como desvantagem a demora no retorno das pendências devido a centralização do processo e a particularidade de cada região, que muitas vezes não é considerada.

Redução das barreiras - entre departamentos e aumento do compromisso das pessoas pela maior proximidade entre elas. Mais flexibilidade da estrutura organizacional e menor tempo de reação aos requisitos do cliente e às mudanças ambientais, pois as decisões da equipe são mais rápidas por dispensar aprovação hierárquica. Participação das pessoas devido ao total envolvimento em projetos globais em vez de tarefas estreitas e monótonas do departamento as tarefas são enriquecidas e ampliadas. Menores custos administrativos, pois a criação de equipes derruba a hierarquia requerendo poucos gerentes para a sua supervisão.

#### **5.1.1 Dificuldades que as filiais encontram para desenvolver suas atividades relacionadas ao marketing**

Com relação ao estudo de mercado e ações de marketing por região e sua particularidade de cada filial.

Maior tempo despendido - para a coordenação por meio de reuniões. Pode provocar descentralização exagerada e não planejada, nem sempre os membros da equipe tomam decisões de acordo com os objetivos organizacionais ou departamentais por falta de noção corporativa e tendem a tomar decisões que são boas para a equipe mas que não podem ser más para a organização como um todo.

#### **5.1.2 Dificuldades que o estagiário de marketing encontra para desenvolver suas atividades**

O Gerente de Marketing está locado na matriz, apenas um estagiário por região dificultando muitas vezes a pesquisa de mercado. Tendo em vista que cada região responde de forma diferente as ações de marketing.

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES

É imprescindível que o profissional de marketing esteja atento a mudança de seu ambiente, assim como, pronto a se adaptar a novas mudanças e preparado para novos desafios. Nesse sentido é recomendável que se faça um estudo direcionado para cada mercado que se pretende atuar.

Com esse estudo é fácil identificar se o modelo adotado é realmente viável, e assim poder traçar possíveis procedimentos a serem utilizados para o desenvolvimento da empresa, uma vez que permitirá uma maior interação entre todos que fazem parte do processo, pois possibilitará uma maior rapidez nas metas traçadas.

Foi observado que a descentralização e centralização é uma ferramenta que dependendo da situação proporciona melhor resolução para os problemas encontrados na organização.

Assim, não há evidências qual o melhor sistema a adotar, quem determinará será a organização. Para ambos os casos poderão ou não trazer benefícios para a empresa, pois a descentralização faz com que tenha maior produtividade e os processos aconteçam com mais rapidez, ou seja, maior autonomia das pessoas na resolução dos problemas, e com centralização faz com que o gestor tenha maior controle das decisões e ajuda manter uniformidade de decisões e ações.

Concluímos que a Centralização e a Descentralização têm suas vantagens e desvantagens, e que ambas são importantes no resultado da organização. Cada uma, quando aplicada corretamente traz benefícios à organização. Considerando a organização em questão, observamos que a centralização faz com que a organização tenha maior controle dos processos gerados em suas filiais, assim tendo resultados mais precisos.

Com base no estudo realizado é possível sugerir a descentralização do departamento de marketing já que o mesmo é dinâmico e há suas particularidades, ou seja, cada região tem sua singularidade. Como exemplo temos a cultura de cada estado, tem estado que consome um tipo de material como a linha de agropecuária que para algumas regiões é bem comum, já para outra o consumo quase esporádico.

Como há a centralização, quando o departamento faz uma análise é quase comum que se faça uma média entre as filiais, considerando apenas o faturado, onde na verdade deveria ser considerada a região, por motivo que muitas vezes uma determinada venda é apenas pontual. Assim, observamos que a descentralização para esses casos, ajude para uma análise mais precisa e apuração dos resultados.

## REFERÊNCIAS

CURY, Antonio. **Organização & Métodos. Uma Visão Holística.** 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos.** 14ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, K. Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.